

# ẢNH HƯỞNG CỦA HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC ĐẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - ĐỒNG NAI

● NGUYỄN QUYẾT THẮNG - NGUYỄN THỊ THANH THỦY

## TÓM TẮT:

Nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định ảnh hưởng của hành vi công dân tổ chức đến kết quả làm việc của người lao động, từ đó, đề xuất các hàm ý quản trị để nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Đồng Nai. Bài viết đã sử dụng công cụ Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy tuyến tính đa biến. Sau khi tiến hành thu thập dữ liệu và sử dụng các công cụ nghiên cứu cần thiết, kết quả đã đưa ra mô hình 5 yếu tố có tác động dương đến kết quả làm việc, sắp theo thứ tự tăng dần, gồm: Cao thượng, Lịch sự, Đạo đức, Tuân thủ, Tận tình. Từ đó, làm cơ sở đề xuất các hàm ý chính sách nhằm nâng cao kết quả làm việc của người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Đồng Nai.

**Từ khóa:** kết quả làm việc, người lao động, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Đồng Nai.

## 1. Đặt vấn đề

Nguồn nhân lực là nhân tố quan trọng tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp. Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người mới sáng tạo ra các hàng hóa, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất - kinh doanh đó. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đều cần có, nhưng trong đó tài nguyên nhân văn - con người lại đặc biệt quan trọng. Không có những con người làm việc hiệu quả thì tổ chức đó không thể đạt tới mục tiêu [1].

Trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra nhanh chóng, yêu cầu phát triển nguồn nhân lực đứng trước nhiều thách thức mới, các quốc gia nói chung và các tổ chức, doanh nghiệp nói riêng cần có chiến lược phát triển nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu thực tế.

Nhiều tổ chức đã khẳng định, hiệu quả của tổ chức chính là nhờ vào sự đóng góp của nhân viên. Nếu trong một tổ chức có nhân viên sáng tạo, "làm hết việc" chứ không chỉ "làm hết giờ", thì hầu hết các tổ chức đó sẽ gạt hái được thành công. Những nhân viên này không chỉ hoàn thành

nhệm vụ được giao, mà họ còn làm việc vượt ra khỏi mô tả công việc của họ để mang lại lợi ích cho tổ chức [2]. Những hành vi ngoài vai trò này được gọi là hành vi công dân tổ chức (Organizational citizenship behavior - OCB).

OCB được xác định là một chỉ số quan trọng về hiệu suất của người lao động vượt ra ngoài nhiệm vụ chính thức, có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của tổ chức, chất lượng dịch vụ, hiệu quả và tính bền vững lâu dài [3]. Tổ chức sẽ được hưởng lợi từ việc khuyến khích nhân viên tham gia vào OCB, vì đã được chứng minh là làm tăng năng suất, hiệu suất và sự hài lòng của khách hàng, tăng tỷ lệ doanh thu, giảm chi phí và sự vắng mặt của nhân viên [4]. Cho dù OCB là một sáng kiến tự phát của nhân viên, nhưng các tổ chức có thể thúc đẩy OCB trong công việc thông qua động cơ làm việc, cũng như cho nhân viên cơ hội để thể hiện OCB, tức là tạo ra một nơi làm việc không chỉ cho phép, mà còn hỗ trợ OCB [5].

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Đồng Nai là đơn vị trực thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Trong cuộc cách mạng công nghệ 4.0 hiện nay, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam có nhiệm vụ là doanh nghiệp dẫn đầu cho chương trình chuyển đổi số quốc gia. Để thực hiện hoàn thành nhiệm vụ đó, Tập đoàn đã có nhiều nội dung cần đột phá, trong đó có nội dung đột phá về nguồn nhân lực. Vì vậy, hành vi công dân của tổ chức cần được quan tâm nghiên cứu sâu sắc hơn bao giờ hết.

Với những lý do trên, tác giả quyết định thực hiện đề tài “Ảnh hưởng của hành vi công dân trong tổ chức đến kết quả làm việc của người lao động: Trường hợp nghiên cứu tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Đồng Nai”, với mong muốn làm thay đổi hành vi của nhân viên theo hướng tích cực, góp phần nâng cao hiệu quả công việc của cá nhân người lao động nói riêng và hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Đồng Nai nói chung. Từ đó, giúp cho các Lãnh đạo đơn vị có cơ sở quyết định các cơ chế, chính sách khuyến khích phù hợp nhằm nâng cao kết quả công việc của người lao động tại đơn vị trong điều kiện hiện nay.

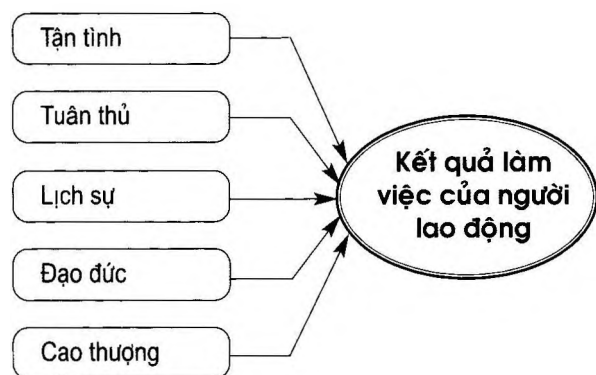
## 2. Phương pháp nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Organ (1988) đã đưa ra định nghĩa khái niệm hành vi công dân tổ chức được xác định là hành vi mang tính cá nhân, tự nguyện, không phải là một phần của những yêu cầu chính thức đối với người lao động, tuy nhiên lại thúc đẩy sự vận hành hiệu quả của tổ chức. Trong bản mô tả công việc đối với mỗi nhân viên, hành vi đó không phải là yêu cầu bắt buộc, không có điều khoản xác định rõ ràng trong hợp đồng lao động của nhân viên với tổ chức, mà hành vi đó là do sự tự nguyện của từng cá nhân, nếu không thực hiện, nhân viên cũng không phải chịu bất kỳ hình phạt nào.

Khái niệm nghiên cứu của Organ và các đồng nghiệp về OCB dựa trên nghiên cứu đã được chấp nhận rộng rãi. Trên cơ sở khái niệm của Organ và các đồng nghiệp về OCB, cùng với các mô hình nghiên cứu của các tác giả trước đây, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu với 5 yếu tố, gồm: Tận tình, Tuân thủ, Lịch sự, Đạo đức, Cao thượng. (Hình 1)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tác giả nghiên cứu đề xuất, 2021

### 2.2. Phương pháp phân tích

Việc nghiên cứu phân tích qua việc thu thập dữ liệu, xử lý phân tích dữ liệu được thực hiện như sau:

- Để thu thập dữ liệu, tác giả gửi trực tiếp phiếu cho các CBCNV thuộc Trung tâm Kinh doanh VNPT - Đồng Nai. Trong 270 phiếu đã phát ra, số phiếu thu hồi được là 270 phiếu. Trong 270 phiếu khảo sát thu về có 19 phiếu không hợp lệ,

do đó, có 251 phiếu khảo sát là hợp lệ dùng để phân tích (đạt 92,96%).

- Dữ liệu được phân tích, xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0 với các nội dung:

Thống kê tần số: thống kê số lần xuất hiện của các biến định tính hoặc định lượng, ví dụ như giới tính, độ tuổi, học vấn, thâm niên công tác,...

Phân tích độ tin cậy hệ số Cronbach's Alpha: kiểm tra độ tin cậy từng thành phần thang đo. Nếu một biến đo lường có hệ số tương quan biến tổng Corrected Item - Total Correlation  $\geq 0,3$  thì biến đó đạt yêu cầu, nếu  $< 0,3$  thì biến đó sẽ bị loại ra khỏi thang đo. Thang đo đủ điều kiện khi mức giá trị hệ số Cronbach's Alpha đạt từ 0,6 trở lên.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA): phân tích độ tin cậy, loại bỏ các biến không quan trọng và xác định các biến quan trọng được sử dụng trong bước phân tích tiếp theo, chủ yếu là phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA. Thang đo được chấp nhận khi giá trị hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) lớn hơn hoặc bằng 0,5, nhân tố trích được có Eigenvalue lớn hơn 1. Cụ thể: các biến có trọng số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5 sẽ bị loại, sau đó lặp lại phân tích nhân tố cho đến khi thỏa mãn các yêu cầu trên với phương sai trích tốt nhất, yêu cầu phương sai trích lớn hơn 50%.

Phân tích tương quan và hồi quy: Từ kết quả phân tích EFA xác định thành phần chính, vận dụng phân tích tương quan để xem xét mối tương quan tuyến tính giữa các biến ảnh hưởng đến kết quả làm việc của CBCNV Trung tâm Kinh doanh VNPT - Đồng Nai. Các biến được xác định làm các biến độc lập và một biến phụ thuộc được đưa vào phân tích hồi qui. Sau khi đã thỏa mãn các yêu cầu đặt ra, tiến hành kiểm định mô hình lý thuyết bằng phân tích hồi qui bội và kiểm định các giả thuyết đặt ra về mức độ ảnh hưởng của từng biến đến kết quả làm việc của công chức bằng phân tích phương sai ANOVA với mức ý nghĩa  $\alpha = 0,05$ .

Đối với đặc điểm cá nhân như giới tính có 2 nhóm mẫu, tác giả áp dụng kiểm định Independent Sample T-Test về sự khác biệt trung bình với trường hợp biến có 2 giá trị.

Đối với đặc điểm cá nhân như độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác có từ 3 nhóm mẫu trở

lên, áp dụng phương pháp phân tích One-way ANOVA. Phương pháp này phù hợp bởi có thể kiểm định tất cả các nhóm mẫu cùng một lúc với độ tin cậy đạt 95%, khả năng phạm sai lầm chỉ là 5% [6].

### **3. Kết quả phân tích**

#### **3.1. Kết quả kiểm định hệ số Cronbach's Alpha**

Từ kết quả phân tích các thang đo của các nhân tố độc lập và nhân tố phụ thuộc cho thấy, độ tin cậy thang đo của 5 nhân tố có hệ số Cronbach's Alpha như sau: Tận tình 0.7, Tuân thủ 0.8, Lịch sự 0.7 (chạy dữ liệu SPSS lần 1), Lịch sự 0.8 (chạy dữ liệu SPSS lần 2), Đạo đức 0.8, Cao thượng 0.8 và độ tin cậy thang đo của Kết quả công việc là 0.8. Điều này có nghĩa, các thang đo đảm bảo độ tin cậy. Do đó, 24 biến quan sát của 5 nhân tố có thể đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA tiếp theo.

#### **3.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA**

Với 25 biến quan sát ban đầu, sau khi chạy số liệu đã bỏ biến Lịch sự 4, vì có hệ số tin cậy không đáp ứng yêu cầu, còn 24 biến quan sát độc lập có độ tin cậy được tiến hành phân tích. Kết quả kiểm định cho thấy, trị số của KMO đạt giá trị = 0.8, là điều kiện đủ để phân tích nhân tố phù hợp với tập dữ liệu nghiên cứu vì ( $0.5 \leq KMO \leq 1$ ). Kiểm định Bartlett's với giá trị Sig. = 0.000 < 0.05, do vậy, các biến độc lập có quan hệ với nhau. Như vậy, mô hình có khả năng giải thích, phân tích tốt. Tổng phương sai trích = 60.914 > 50% tại Initial Eigenvalues = 1.399 > 1. Khác biệt hệ số tải nhân tố của một biến quan sát giữa các nhân tố đều > 0,3, như vậy có giá trị phân biệt giữa các nhân tố. Kết quả phân tích EFA các nhân tố OCB (sau khi xoay ma trận nhân tố) kết quả cho thấy, đã có sự tập trung, điều kiện hội tụ được đảm bảo, phân biệt. Hệ số tải (Factor Loading) đều lớn hơn 0,5, biến quan sát có ý nghĩa thống kê tốt theo từng nhân tố rõ ràng.

Tổng phương sai trích = 60.914, như vậy 5 nhân tố với 24 biến quan sát đo lường được 60.914% các hoạt động liên quan đến kết quả làm việc của người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Đồng Nai.

**3.3. Kết quả phân tích hồi quy**

Kết quả phân tích hồi quy nhằm xác định mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố trong mô hình với biến phụ thuộc là kết quả công việc của người lao động, các mức độ ảnh hưởng này được xác định thông qua hệ số hồi quy. (Bảng 1)

**4.1. Hàm ý quản trị về yếu tố Cao thượng**

Thực hiện tốt quy chế dân chủ, công khai, minh bạch các quy định, chính sách, cơ chế, kế hoạch và các khó khăn của đơn vị để người lao động nắm bắt, chia sẻ. Trao đổi để người lao động hiểu và sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp, bởi

**Bảng 1. Kết quả kiểm định đa cộng tuyến**

| Mô hình    | Hệ số chưa điều chỉnh |              | Hệ số điều chỉnh | t      | Sig.  | Thống kê đa cộng tuyến |      |       |
|------------|-----------------------|--------------|------------------|--------|-------|------------------------|------|-------|
|            | B                     | Sai số chuẩn | Beta             |        |       | Dung sai               | VIF  |       |
| (Constant) | - .294                | .171         |                  | -1.720 | .087  |                        |      |       |
| 1          | TT                    | .332         | .037             | .380   | 8.925 | .000                   | .755 | 1.325 |
|            | TTH                   | .259         | .039             | .311   | 6.713 | .000                   | .639 | 1.565 |
|            | LS                    | .171         | .028             | .222   | 9.708 | .000                   | .986 | 1.014 |
|            | DD                    | .178         | .028             | .235   | 6.300 | .000                   | .982 | 1.018 |
|            | CT                    | .154         | .038             | .186   | 4.064 | .001                   | .653 | 1.532 |

Nguồn: Tác giả, 2021

Kết quả từ Bảng 1 cho thấy, kiểm định F cho giá trị Sig. < 0.05, chứng tỏ là mô hình phù hợp và cùng với đó là R<sup>2</sup> hiệu chỉnh có giá trị bằng 0,658; có nghĩa mô hình hồi quy giải thích được 65,8% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Từ thông số thống kê trong mô hình hồi qui, phương trình hồi quy tuyến tính của các yếu tố ảnh hưởng với hệ số Beta chuẩn hóa sẽ có dạng sau:

$$KQ = 0,380*TT + 0,311* TTH + 0,222*LS + 0,235*DD + 0,186*CT$$

**4. Kết luận và đề xuất hàm ý quản trị**

Kết quả nghiên cứu cho thấy, các thang đo đã được kiểm định độ tin cậy và sự phù hợp. Tất cả các yếu tố của hành vi công dân tổ chức đều có sự tác động đến kết quả làm việc của người lao động và được sắp xếp theo thứ tự mức độ quan trọng giảm dần, như sau: biến Tận tình có ảnh hưởng cao nhất với Beta = 0.380, biến Tuân thủ có ảnh hưởng cao thứ hai với Beta = 0.311, biến Đạo đức có ảnh hưởng cao thứ ba với Beta = 0.235, biến Lịch sự có ảnh hưởng cao thứ tư với Beta = 0.222, và biến Cao thượng có ảnh hưởng thấp nhất với Beta = 0.186.

việc giúp đỡ này đem lại lợi ích cho cả đồng nghiệp, tổ chức và bản thân cá nhân người lao động. Cần xây dựng cơ chế khuyến khích, động viên, tôn vinh đối với người lao động thường xuyên giúp đỡ đồng nghiệp

**4.2. Hàm ý quản trị về yếu tố Lịch sự**

Đào tạo kỹ năng làm việc nhóm cho người lao động, như: kỹ năng giao tiếp, lắng nghe, thuyết phục, tư duy phản biện, đưa và nhận lại phản hồi,...; Đào tạo kỹ năng quản lý đội, nhóm cho trưởng nhóm, trưởng các phòng, ban thuộc đơn vị; Quan tâm, thấu hiểu, lắng nghe ý kiến của các thành viên trong nhóm; Phân giao nhiệm vụ, đánh giá có mục tiêu, rõ ràng; Hỗ trợ thành viên nhóm, đồng nghiệp trong quá trình thực hiện khi có vướng mắc, khó khăn; Xây dựng, triển khai và duy trì thường xuyên văn hóa ứng xử 2 chiều giữa cấp trên với cấp dưới, giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp, giữa CBCNV với khách hàng, đối tác. Đơn vị cần có các hoạt động chung (teambuiding) trong những buổi tổ chức sự kiện, tạo cơ hội chia sẻ, gắn kết, gần gũi giữa những người lao động trong đơn vị.

#### **4.3. Hàm ý quản trị về yếu tố Đạo đức**

Lãnh đạo đơn vị cần thay đổi bản thân, có phong cách lãnh đạo sáng tạo, làm gương cho người lao động thực hiện theo. Đơn vị cần tạo môi trường cởi mở, phát động nhiều phong trào thi đua, có cơ chế khuyến khích, tôn vinh người lao động đạt thành tích; duy trì thường xuyên việc phát huy đổi mới sáng tạo....

#### **4.4. Hàm ý quản trị về yếu tố Tuân thủ**

Đơn vị có cam kết chuẩn mực với người lao động để người lao động thấy vừa có quyền lợi, vừa là trách nhiệm thực hiện công việc; Cần tạo môi trường tốt để người lao động cảm thấy gắn bó và có cam kết tự nguyện với đơn vị, tự nguyện thực hiện các công việc cho tổ chức; Đào tạo kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng trong xử lý công việc để người lao động tự tin thực hiện.

#### **4.5. Hàm ý quản trị về yếu tố Tận tình**

Đơn vị cần thường xuyên xây dựng và duy trì công tác đào tạo nội bộ, cấp trên đào tạo cấp dưới, người giỏi kèm cặp người kém hơn và người mới vào. Người đào tạo, kèm cặp cần được hưởng cơ chế khuyến khích, động viên; Có cơ chế khuyến khích đối với người thực hiện thêm công việc của

người đồng nghiệp do vắng mặt; Tạo sự hài lòng trong công việc để người lao động cảm thấy được quan tâm, được đối xử tốt, thấy gắn gũi và có trách nhiệm với đơn vị.

#### **4.6. Hàm ý quản trị về yếu tố Kết quả công việc**

Đào tạo tâm thế cho người lao động hiểu được quyền lợi của bản thân khi làm tốt công việc và chia sẻ kiến thức, công việc với đồng nghiệp; Phân cấp, phân quyền trong phạm vi công việc để người lao động có thể chủ động, linh hoạt, sáng tạo, nâng cao hiệu quả công việc; Tạo môi trường văn hóa chia sẻ để cùng phát triển để người lao động cảm thấy muốn tham gia vào các hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả của tổ chức; Cấp quản lý cần đồng hành, quan tâm hỗ trợ người lao động để giải quyết các vướng mắc khó khăn trong quá trình thực hiện công việc.

Tóm lại, nghiên cứu hành vi công dân tổ chức ảnh hưởng đến kết quả công việc người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Đồng Nai cho thấy rõ hơn ảnh hưởng của hành vi công dân tổ chức đến kết quả công việc, từ đó giúp các nhà quản lý có cơ sở để xây dựng các chính sách phù hợp, nhằm góp phần nâng cao kết quả làm việc của người lao động tại đơn vị ■

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Hà Văn Hội. (2006). *Tài liệu hướng dẫn học tập "Quản trị nguồn nhân lực" cho sinh viên hệ Đào tạo từ xa ngành Quản trị kinh doanh của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông*. tailieu.vn.
2. Borman, W.C. (2004). *The Concept of Organizational Citizenship*. Tampa, Florida: Personnel Decisions Research Institutes, Inc., and University of South Florida.
3. MacKenzie, S. B., Podsakoff P. M, Fetter R.. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*. 57(1), 70-80.
4. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta- analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
5. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
6. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức.

**Ngày nhận bài: 2/5/2021**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 2/6/2021**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 12/6/2021**

*Thông tin tác giả*

**1. PGS.TS. NGUYỄN QUYẾT THẮNG**

Trưởng Khoa Quản trị Du lịch - Nhà hàng - Khách sạn  
Trường Đại học Công nghệ TP. Hồ Chí Minh (Hutech)

**2. NGUYỄN THỊ THANH THỦY**

Trưởng phòng, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Đồng Nai

**EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES  
WORKING AT THE VNPT - DONG NAI PROVINCE  
BRANCH - BUSINESS CENTER**

● Assoc.Prof. Ph.D **NGUYEN QUYET THANG**

Dean, Faculty of Tourism and Hospitality,  
Ho Chi Minh City University of Technology

● **NGUYEN THI THANH THUY**

Head, Business Center - VNPT - Dong Nai Province Branch

**ABSTRACT:**

This study determined the influence of organizational citizenship behavior on the performance of employees working at the VNPT - Dong Nai Province Branch - Business Center. The Cronbach's alpha, exploratory factor analysis (EFA), multivariate linear regression analysis methods were used. The study proposed a research model which consists of 5 factors affecting positively on the working performance of employees. These factors, which are listed on ascending order of impact level, are noble, polite, ethics, compliance, and dedication. Based on the study, some managerial implications are proposed to improve the working performance of employees working at the VNPT - Dong Nai Province Branch - Business Center.

**Keywords:** working performance, employees, VNPT - Dong Nai Province Branch - Business Center.